

präzisiert werden. Es kommt somit zu einer Synthese zwischen der systematischen Gewinnung von Erfahrungswissen und deren Umsetzung in theoretische Aussagen, was dem iterativen und zyklischen Forschungsansatz entspricht.

Die vorliegende Arbeit fusst auf drei grundlegenden theoretischen Perspektiven:

- Der *situative Ansatz* dient der Erklärung des Zusammenspiels zwischen strategischer Ausrichtung des Unternehmens im Dienstleistungsbereich und der organisatorischen Gestaltung dessen.
- Die Annahmen der *Strukturationstheorie*²⁶ erklären das Zusammenspiel von organisatorischer Gestaltung des Unternehmens bzw. des Dienstleistungsbereichs und den Handlungen und dem Verhalten der beteiligten Individuen.
- Mit Hilfe des *dialektischen Ansatzes* werden Veränderungen im Dienstleistungsbereich untersucht und insbesondere auf Schwierigkeiten und Konflikte im Rahmen solcher Veränderungen eingegangen.

Diese Theorien ermöglichen eine umfassende Betrachtung der verschiedenen in Literatur und Praxis erkannten Herausforderungen. Nach der Vorstellung der genannten drei theoretischen Ansätze, die das theoretische Gerüst der Arbeit bilden, wird auf die Methodik zur Datensammlung und -analyse eingegangen.

I.4.3 Theoretisches Gerüst der Arbeit

Durch die Vielfalt von Organisationen oder Organisationsarten beinhaltet die Lehre von Organisationstheorien relativ viele verschiedene Theorien, die dem Verständnis von Organisationen dienen sollen. Weil es laut Scherer (2006) sehr schwierig ist, Organisationstheorien zu einer Vielzahl von Teilaspekten unter einer "wie auch immer gearteten Supertheorie" zu integrieren²⁷, entstanden Theorien zu verschiedenen Themen im Bereich von Organisationen. Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit ist die nach der Analyseeinheit²⁸. Hage (1980) spricht in diesem Zusammenhang von Mikro-, Meso- und Makrotheorien der Organisation. Für die vorliegende Arbeit sind insbesondere die Theorien zum „Verhalten ganzer Organisationseinheiten und ihrer Strukturen“²⁹ interessant. Das Themenfeld dieser Arbeit liegt grösstenteils im Bereich der „Organisationsstrukturen“ und „Organisationen im Wandel“³⁰.

²⁶ Für detaillierte Ausführungen zur Strukturationstheorie Vgl. Giddens (1984), S. 52 ff.

²⁷ Vgl. Scherer (2006), S.21 f.

²⁸ Vgl. Hage (1980), Pfeffer (1982), Astley und van de Ven (1983).

²⁹ Vgl. Hage (1980), Pfeffer (1982), Astley und van de Ven (1983).

³⁰ Vgl. Scherer (2006).

Die Auswahl der zu Grunde gelegten Theorien, auf denen die vorliegende Arbeit fundiert, folgt dem eklektischen Ansatz, bei dem verschiedene Theorien verwendet werden, welche im folgenden Abschnitt dargestellt werden. Die Verwendung der jeweiligen Theorie resultiert aus Themenschwerpunkten der Arbeit (vgl. Abbildung 2).

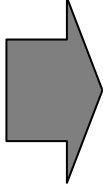
Themenschwerpunkte der Arbeit		Theoretische Konzeptionalisierung
Service-Strategie		
Struktur der Service-Organisation		Situativer Ansatz (Kontingenztheorie)
Service-Mentalität / Service-Kultur		
Service-Management		Strukturationstheorie
Unterschiede in Service-Organisationen		
Veränderungsprozesse im Service		Dialektischer Ansatz

Abbildung 2: Themenschwerpunkte der Arbeit und deren theoretische Konzeptionalisierung

Im Rahmen dieser Arbeit werden zwei theoretische Ansätze aus dem Bereich der Organisationstheorien zur Näherung an das Thema genutzt. Auf der einen Seite steht der situative Ansatz (engl. contingency approach) / Kontingenztheorie, der als Strukturierungshilfe und Modellbildungsgrundlage verwendet wird. Dem situativen Ansatz folgend können Wechselwirkungen zwischen Strategie einer Organisation und deren organisatorischem Aufbau bewertet und entwickelt werden. Auf der anderen Seite gilt der dialektische Ansatz als adäquat in Bezug auf die Analyse von Wandlungsprozessen in Organisationen, die aus Konflikten zwischen Entitäten der Organisation entstehen. Im Bereich der Veränderung von Service-Organisationen entstehen sowohl während der strategischen Aufbauphase einer Service-Organisation als auch bei deren Ausbau - insbesondere im internationalen Kontext - häufig Konflikte, die nach und nach gelöst werden und so zu einem sukzessiven Veränderungsprozess beitragen. Ein drittes Element des theoretischen Rahmens bildet die Strukturationstheorie nach Giddens (1984), die sich mit dem Zusammenspiel von Teilen und dem Ganzen, oder auch von Strukturen und Handlungen beschäftigt.³¹

Sowohl der situative Ansatz als auch der dialektische Ansatz werden den Organisationstheorien zugeordnet. Die Strukturationstheorie gehört zur Gruppe der Sozialtheorien und bietet ebenfalls Potential zur Analyse von Organisationen. Im

³¹ Vgl. Giddens (1984).

Folgenden werden die der Arbeit zu Grunde liegenden theoretischen Ansätze genauer vorgestellt.

I.4.3.1 Der situative Ansatz

Nach Bowen et al. (1989) steht eine strategische Ausrichtung in Richtung Service u.a. mit der Idee einer Dienstleistungskultur, dem Einbezug von Kundendaten zur Messung der eigenen Effektivität, integrierter Serviceerbringung und -vermarktung, der Bewertung von weichen Faktoren des Servicepersonals und dem Schnittstellenmanagement zwischen Dienstleister und Kunde vom Servicedesign bis zum erfüllten Kundenwunsch in Wechselwirkung.³² Die strategische Ausrichtung in Richtung Service und die Organisation des Service beeinflussen sich folglich gegenseitig. Diese Wechselwirkung konkretisiert der situative Ansatz in der Form, dass er insbesondere die Faktoren Strategie, Struktur und Umwelt in gegenseitige Abhängigkeit setzt.

I.4.3.1.1 GRUNDZÜGE DES SITUATIVEN ANSATZES

Die Intensität der Dienstleistungsorientierung stellt für Industriegüterunternehmen eine strategische Entscheidung dar. Die Auswahl der Einflussgrößen der Dienstleistungsorientierung ist in dieser Arbeit am situativen Ansatz orientiert, da dieser neben seiner weiten Verbreitung in der Organisationsforschung³³ auch im Bereich des strategischen Managements Anwendung findet³⁴. Im Kontext der Organisationsforschung werden mittels des situativen Ansatzes verschiedene Ausprägungen von Organisationsstrukturen auf unterschiedliche Ausprägungen von Strategie und Umfeld der Organisation zurückgeführt.³⁵

Dem situativen Ansatz folgend ist die Leistung einer Organisation von der adäquaten Ausrichtung dreier Einflussfelder abhängig:

- Umfeld
- Strategie und
- organisatorischer Aufbau.³⁶

Die grundsätzliche Aussage des situativen Ansatzes lautet: Die formale Organisationsstruktur hat einen starken Einfluss auf die Effizienz einer Organisation, weswegen

³² Vgl. Bowen et al. (1989).

³³ Vgl. Kieser (2002), Scott (1992).

³⁴ Vgl. Tomczak (1989).

³⁵ Scott (1992), S. 89.

³⁶ Vgl. Burns und Stalker (1961); Mintzberg (1979).

Organisationen um effizient zu sein ihre Strukturen an ihre jeweilige Situation anpassen müssen.³⁷

Eine weitere hier relevante Annahme des situativen Ansatzes ist, dass die Wirkungen der Organisationsstruktur auf die Effizienz der Organisation über das Verhalten der Organisationsmitglieder vermittelt werden.³⁸

I.4.3.1.2 RELEVANZ FÜR DIESE ARBEIT

Diese Annahmen sind für die in dieser Arbeit behandelte Thematik besonders interessant. Die Abhängigkeit zwischen Effizienz der Service-Organisation, die stark von ihrer Organisationsstruktur abhängt, und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ist besonders im Dienstleistungsbereich von Bedeutung. Dienstleistungen unterscheiden sich grundlegend vom Produktgeschäft, weswegen eine strategische Ausrichtung in Richtung Servicegeschäft andere Strukturen bedingt als eine strategische Ausrichtung mit Fokus auf das Produktgeschäft. Nachdem in der betrachteten Branche der Servicegedanke den Produkten nicht nur zeitlich sondern auch strategisch gefolgt ist, haben Unternehmen die Service-Organisation und ihre Funktionen meist in bestehende Organisationsstrukturen integriert. Dienstleistungen unterscheiden sich vom Produktgeschäft unter anderem durch erhöhten Kundenkontakt durch den Service-Mitarbeiter. An dieser Stelle ist die Annahme des situativen Ansatzes interessant, die besagt, dass die Wirkungen einer Organisationsstruktur auf die Effizienz einer Organisation über das Verhalten der Organisationsmitglieder vermittelt werden. Auf Basis der Mitarbeiter wirken sich folglich verschiedene Organisationsstrukturen positiv oder negativ auf die Effizienz der Organisation aus.³⁹ Unterschiedliche Organisationsstrukturen nehmen Einfluss auf Effizienz und Effektivität der Tätigkeiten, die im Rahmen der organisatorischen Einheiten ausgeübt werden. Da mit diesen Tätigkeiten im konkreten Fall eine erhöhte Dienstleistungsorientierung in der Unternehmensstrategie verfolgt wird, ist davon auszugehen, dass diese Strategie durch die oben genannten organisatorischen Strukturen beeinflusst werden kann. Auf die Ziele dieser Arbeit zurückkommend, stellt sich die Frage, welche Strategie mit welcher strukturellen Eingliederung der Service-Organisation konsistent ist.

Beispielhaft wird hier der Integrationsrahmen zum Auf- und Ausbau von Dienstleistungen nach Schuh et al. (2004) vorgestellt. Wesentliche Aussage dieses Integrationsrahmens ist, dass es nichts nützt,

³⁷ Kieser (2002), S. 169.

³⁸ Ibid., S. 176.

³⁹ siehe hierzu auch Kapitel I.4.3.2 Strukturationstheorie

- wenn ein Unternehmen die organisatorischen Voraussetzungen für den Ausbau der Dienstleistungen schafft, die Mitarbeiter jedoch nicht gewillt respektive nicht darauf sensibilisiert sind, Dienstleistungen aktiv zu vermarkten - und umgekehrt,
- wenn ein Unternehmen seine Aktivitäten stark auf Dienstleistungen ausrichtet, die Ausführung dieser Aktivitäten in der "alten" nicht angepassten Organisationsstruktur förmlich verpuffen, oder
- wenn ein Unternehmen die Dienstleistungen zwar aktiv am Markt kommuniziert, die Mitarbeiter jedoch nicht in der Lage sind, die versprochenen Dienstleistungen auch in der entsprechenden Qualität zu erstellen.⁴⁰

Für den erfolgreichen Ausbau des Servicegeschäfts ist also ein Zusammenspiel zwischen Organisationsstruktur, Aktivitäten und dem Verhalten notwendig, wobei nur eine gegenseitige Ausrichtung dieser Dimensionen den Erfolg im Dienstleistungsbereich gewährleistet.

Neu und Brown (2005) übertragen den situativen Ansatz auf die Idee der Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister. Im Zusammenhang mit dieser Transformation verschiebt sich auch die Wertschöpfung und somit der Unternehmenserfolg immer mehr in Richtung des Servicegeschäfts. Typische Produkthersteller erwirtschaften ihre Gewinne durch den Verkauf dieser Produkte, der Beitrag von Dienstleistungen ist relativ gering. Ein Dienstleister bzw. ein produzierender Dienstleister erwirtschaften einen grossen Teil ihrer Erträge im Servicegeschäft. Folglich spielen die Erfolge im Servicegeschäft bezogen auf den Wertbeitrag im Gesamtunternehmen eine massgebliche Rolle. Die Ursachen für eine Veränderung des Unternehmens entlang der Transformationslinie sind meist die hohe Marktkomplexität und der Verfall der Produktmargen.⁴¹ Eine solche Veränderung vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister führt aber auch zu Anpassungen oder Neuausrichtungen in Bezug auf die Unternehmensstrategie. Die strategische Neuausrichtung der Unternehmung spiegelt sich in einer höheren Bewertung der Serviceorientierung in Bezug auf die strategische Ausrichtung der gesamten Organisation wider.⁴² Diese erweiterte Serviceorientierung in der Unternehmensstrategie korrespondiert wiederum mit Veränderungen im organisatorischen Rahmen. Hier sprechen Neu und Brown (2008) in Anlehnung an Galbraith (2002) neben der Strategieerweiterung von vier Faktoren:

⁴⁰ Vgl. Schuh et al. (2004).

⁴¹ Vgl. Neu und Brown (2005).

⁴² Vgl. Homburg et al. (2003).

- Das *Personalmanagement* bezieht sich beispielsweise auf die Entwicklung von Führungsqualitäten oder Verhaltensregeln oder auf technische Fachkompetenz verbunden mit kundenorientiertem Auftreten.
- Im Bereich der *Leistungsmessung und leistungsabhängiger Entlohnung* werden materielle und immaterielle Bonus- / Malus-Systeme angesprochen, die den Mitarbeitern eine leistungsbezogene Entlohnung ermöglichen.
- Im Bereich der *Entscheidungsprozesse* sind insbesondere die Prozesse zur Strategieformulierung, wie auch die Unterstützung zur Strategieverbreitung und -implementierung angesprochen.
- Die *strukturelle Ebene* beinhaltet die Verteilung von Verantwortlichkeiten oder Faktoren wie Organisationsaufbau und -design.

Unternehmen versuchen folglich, an der Service-Strategie ausgerichtet passende Organisationsstrukturen zu schaffen, die durch entsprechende Aktivitäten im Bereich des Service-Managements getragen werden. Um dieses Ziel zu erreichen, sind in vielen Unternehmen Veränderungen in der Organisationsstruktur und dem Service-Management notwendig. Solche Veränderungen in der Struktur der Service-Organisation korrespondieren mit dem Service-Management, also mit den Handlungen und Abläufen im Dienstleistungsbereich.

I.4.3.2 Strukturationstheorie

Die Strukturationstheorie ist als Element der Sozialtheorien ursprünglich als Erklärungsansatz zur Untersuchung des Verhältnisses von Individuum und Gesellschaft entstanden. Von Giddens (1984) formuliert, rückt sie die Betrachtung des Verhältnisses zwischen Teilen und dem Ganzen oder zwischen Handlungen und Struktur in den Vordergrund. Orlikowski (1992) und Ortmann et al. (1997) erläutern ihre Anwendbarkeit in der Betriebswirtschaftslehre. Einige Forscher nutzten die Strukturationstheorie zur Untersuchung von Abläufen und Prozessen in Organisationen⁴³, wobei eine Besonderheit der Strukturationstheorie ist, dass sowohl subjektive als auch objektive Betrachtungen verbunden werden können⁴⁴. Die Strukturationstheorie erklärt Handlungen oder das Verhalten auch durch die äusseren Umstände, in denen sich die Akteure befinden.⁴⁵

⁴³ Hier nennt Orlikowski (1992): Ranson et al. (1980); Manning (1982); Riley (1983); Smith (1983); Spybey (1984); Pettigrew (1985); Roberts und Scapens (1985); Barley (1986); Willmott (1987).

⁴⁴ Hier nennt Orlikowski (1992): Willmott (1981); Dow (1988); Poole und van de Ven (1989).

⁴⁵ Giddens (1979), S.144: "...Actor's knowledge and reflexivity, however, is always bounded to some extent by the situated nature of action, ...".

1.4.3.2.1 GRUNDZÜGE DER STRUKTURATIONSTHEORIE

Die Strukturationstheorie kann zur Erklärung und Analyse von Veränderungsprozessen in Organisationen genutzt werden, bezieht sich aber insbesondere auf die Wechselwirkungen zwischen Organisationen und deren Aufbau und dem Verhalten der verschiedenen Akteure in der Organisation. Bezogen auf die Thematik dieser Arbeit wird die Strukturationstheorie hier kurz erläutert, da sie als Erklärungsansatz für den Zusammenhang zwischen Organisationsstrukturen und deren Veränderung unter Einbezug des Verhaltens der Mitarbeiter dient. Das Verhalten des Mitarbeiters bezieht auch der situative Ansatz mit ein, auch hier ist die Strukturationstheorie als Ergänzung des theoretischen Fundaments zu verstehen. Sie steht auch nicht im Widerspruch zum dialektischen Ansatz, sondern ergänzt die dialektische Perspektive um eine auf das (Entscheidungs-)verhalten der beteiligten Mitarbeiter gerichtete Sichtweise.

Die zeitliche Abfolge von Handlungen, die durch die Idee der Veränderung motiviert werden, kann verdeutlichen, dass jede Handlung zukünftige (neue) Handlungsbedingungen bzw. Strukturen nach sich zieht. Die am Veränderungsprozess beteiligten Mitarbeiter beziehen sich folglich auf Strukturen und schreiben diese verändert fort. Diese Strukturen bzw. Handlungsbedingungen verfügen über die Eigenschaft der Dualität, welche besagt, dass Strukturen bzw. Handlungsbedingungen sowohl durch menschliches Verhalten konstituiert als auch gleichzeitig das Medium der Konstitution sind. Aus diesem Grund sind Unternehmen komplexe Systeme, innerhalb derer das Verhalten der Beteiligten mittels Reflexion, und zwar mittels Reflexion auf seine Strukturation, gesteuert und koordiniert wird. In dem die Beteiligten rekurren, reproduzieren sie Handlungsbedingungen, welche zukünftiges Handeln sowohl restringieren als auch ermöglichen.⁴⁶

1.4.3.2.2 RELEVANZ FÜR DIESE ARBEIT

Für diese Arbeit wird in Anlehnung an Bleicher (2001) angenommen, dass die Unternehmensentwicklung auf Veränderungen in Strukturen, Aktivitäten und im Verhalten basiert.⁴⁷ Daher analysiert diese Arbeit Veränderungen in der Organisationsstruktur einer Unternehmung während der Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister. Diese Veränderungen werden der Strukturationstheorie folgend insbesondere auch bezüglich der Aktivitäten im Dienstleistungsbereich und des Verhaltens der Manager und Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich betrachtet.

Die Strukturationstheorie erweitert folglich die analytische Perspektive für diese Arbeit um

⁴⁶ Vgl. Giddens (1995); Giddens (1984).

⁴⁷ Bleicher (2001).

- die Betrachtung der Aktivitäten und das Verhalten der beteiligten Personen im Dienstleistungsbereich,
- die Wechselwirkungen dieser Aktivitäten mit den zu Grunde liegenden Strukturen, in denen sich die entsprechenden Personen befinden und
- die Folgen von Veränderungen in der Organisationsstruktur und insbesondere deren Auswirkung auf Aktivitäten im Dienstleistungsbereich.

Bezogen auf diese Arbeit ermöglicht die Strukturationstheorie folglich, den Effekt von Veränderungen in der Service-Organisation auf das Verhalten und die Handlungen der Mitarbeiter zu analysieren und umgekehrt das Verhalten von Mitarbeitern der Organisation als Ursache für Veränderungen im Service zu verstehen.

Das Servicegeschäft wird in vielen Industrieunternehmen hinter das Produktgeschäft gestellt, wodurch Mitarbeiter im Service häufig frustriert sind und ihre Arbeit als weniger wichtig erachten. Durch diese Stimmung fehlt den Mitarbeitern im Service wiederum die Dynamik, das Servicegeschäft weiter auszubauen und besser im Unternehmen zu etablieren. Aktivitäten zum Ausbau des Servicegeschäfts resultieren meist im ersten Schritt in einem Ausbau des Service-Portfolios. Wird das Service-Portfolio einer Unternehmung beispielsweise um prozess- oder kundenunterstützende Dienstleistungen erweitert, so werden Mitarbeiter im Service diese höchstwahrscheinlich aktiv vermarkten, sofern sie die aus dem Service-Portfolio resultierenden Möglichkeiten verstanden haben. Dieser aktive Verkauf von Dienstleistungen beflügelt das Servicegeschäft, wodurch dieses gegenüber dem Produktgeschäft an Bedeutung gewinnt.

Die Handlungen und Aktivitäten der Mitarbeiter sind entscheidende Elemente jeder Unternehmenstransformation in Richtung des Servicegeschäfts. Aus diesem Grund ist die Strukturationstheorie als theoretischer Ansatz für diese Arbeit geeignet und wird zur Erklärung herangezogen.

I.4.3.3 Der dialektische Ansatz

Nach Mitroff und Mason (1981) nutzt der dialektische Ansatz in seinem Ursprung sogenannte kreative Konflikte um neue Erkenntnisse zu gewinnen.⁴⁸ Dazu werden die bisherigen Annahmen oder Auffassungen kritisch reflektiert und angezweifelt. Als Pioniere dieser Erklärungsmuster, die auf Konflikten und Konfrontation als treibende Kräfte beruhen, können laut van de Ven und Poole (1995) Hegel, Marx und Freud gesehen werden.⁴⁹

⁴⁸ Mason & Mitroff (1981).

⁴⁹ van der Ven & Poole (1995).

Die Grundzüge des dialektischen Ansatzes dienen in verschiedenen Disziplinen als Erklärungshilfe von Veränderungsprozessen und werden im Folgenden kurz vorgestellt.

I.4.3.3.1 GRUNDZÜGE DES DIALEKTISCHEN ANSATZES

Wichtig zum Verständnis des dialektischen Ansatzes in Bezug auf Veränderungsprozesse ist, dass er sich darauf stützt, eine These und eine Antithese in eine Art Kompromiss, die so genannte Synthese zu überführen. Nach van de Ven und Poole (1995) "existieren organisatorische Entitäten in einer pluralistischen Welt aus aufeinander prallenden Ereignissen, Kräften oder gegensätzlichen Werten, die sich gegenseitig in einem Wettstreit um Vorherrschaft und Kontrolle gegenüberstehen."⁵⁰ Es sind also die internen Konflikte oder Konflikte mit der Umwelt, die organisatorische Einheiten zur Veränderung bewegen oder gar zwingen.

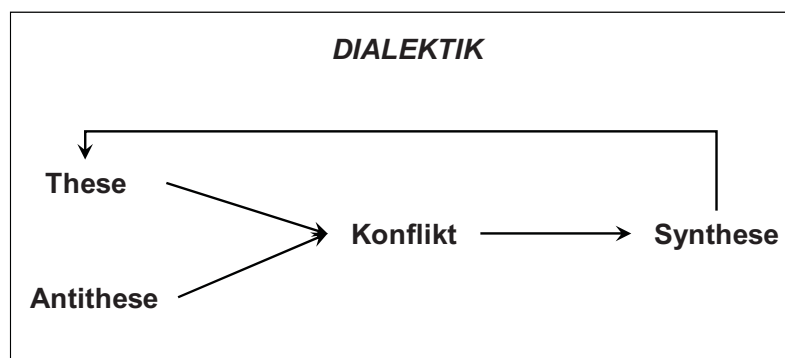


Abbildung 3: Dialektik - schematische Darstellung

Eine Organisationseinheit oder Konfliktpartei vertritt eine These, die von einer zweiten Partei mit einer Antithese konfrontiert wird. Diese widersprüchlichen Thesen gehen in einen Konflikt und dieser wird durch eine beispielsweise mit Hilfe von Diskussionen entwickelte Synthese aufgelöst. Die Synthese ist eine Kompromisslösung für beide Parteien und kann in einer nächsten Konfliktsituation im dialektischen Sinne wieder als These dienen, und ausgehend von dieser "neuen" These kann es wieder zu einem Konflikt mit einer weiteren Antithese kommen.

Im Wesentlichen gelten für die weiteren Untersuchungen folgende Grundannahmen bezüglich des dialektischen Ansatzes:

⁵⁰ van de Ven und Poole (1995), S. 517; Der Begriff Entität bezeichnet grundsätzlich alles Existierende, also Gegenstände, aber auch Eigenschaften oder Abläufe. Unter organisatorischen Entitäten sind Mitarbeiter, Divisionen, Abteilungen, Teams, etc., aber auch Strukturen, Abläufe, Zusammenhänge, Hierarchien, etc. zusammengefasst. Die organisatorischen Entitäten bilden zusammen die Organisation.